

## La Banque à distance en Tunisie : Comment rattraper le retard ?



**Achraf AYADI** est chercheur en Sciences de Gestion à l'Institut National des Télécommunications d'Evry, France  
[achraf.ayadi@int-evry.fr](mailto:achraf.ayadi@int-evry.fr)

*L'auteur est le premier tunisien à publier plusieurs articles scientifiques sur la banque en ligne et la banque mobile en Tunisie et en France. Il est le co-auteur du chapitre "Strategic perspectives in mobile banking: technology, value creation and developing factors" à paraître fin 2005 dans "Handbook of Research in Mobile Business" chez Idea Group Publishing (Palo-Alto, Etats-Unis).*

Peu de technologies ont affecté les sociétés modernes autant que l'Internet. La radio, la télévision et les technologies les plus répandues au XX<sup>ème</sup> siècle ont pris plusieurs décennies pour être adoptées alors qu'il en a fallu moins de 10 ans à l'Internet pour s'affirmer chez des milliers d'opérateurs économiques et des centaines de millions d'individus de part le monde. Ce contexte a été vécu d'une manière très particulière au sein de certains secteurs à l'image de l'industrie bancaire car, la nature informationnelle des services financiers permet leur transfert sous forme électronique. De ce fait, chaque vague d'innovations dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) a été porteuse d'une forte industrialisation et informatisation des processus qui ont bouleversé les activités de back-office et l'organisation des systèmes d'information bancaires. Accompagnés par une forte saturation des marchés, ces changements ont inauguré une nouvelle vision du client : la nécessité de passer d'une logique de « gestion de comptes » à une logique de « gestion de la relation client ».

### Et les banques tunisiennes dans tout ça ... ?

Malgré un contexte technologique en pleine effervescence et les difficultés que rencontrent les plus grandes banques du monde à recruter et à fidéliser une clientèle de plus en plus exigeante, le

marché bancaire tunisien a gardé une étonnante stabilité. Il ne s'agit pas de la stabilité des résultats financiers, qui ont subi un fléchissement ces dernières années. En revanche, contrairement aux grandes manœuvres de fusions et acquisitions en occident, la prise de contrôle de la Société Générale sur l'Union Internationale de Banques est perçue comme une révolution par les banquiers tunisiens. Une révolution forcée par les accords de libéralisation du marché financier imposée par l'Organisation Mondiale du Commerce et faisant suite à une longue période de stabilité artificielle qui permettait de maintenir des institutions sous-performantes à l'abri des pressions concurrentielles. Alors que la Tunisie s'apprête à accueillir le Sommet Mondial de la Société d'Information, autant dire que la gestion du changement technologique est plus qu'un défi pour les banques tunisiennes, une véritable énigme.

Il suffit de naviguer sur les 8 ou 9 sites web d'institutions bancaires de la place pour s'en rendre compte. Ce que les banquiers tunisiens ont passé sous silence, c'est qu'un site web n'est pas seulement une « vitrine » nationale et internationale sur l'extérieur. C'est aussi un outil d'analyse et de surveillance du comportement du client. A travers un tel raisonnement, la banque sur Internet ne peut pas être perçue comme un centre de coût, mais un moyen de valoriser la marque et de créer une image d'innovant attractive pour les jeunes clients à fort potentiel financier. Cependant, une simple navigation sur ces sites aboutit à un constat sans appel : le retard du développement de la banque en ligne en Tunisie est l'un des principaux écueils concurrentiels des 2 ou 3 prochaines années. Certains sites n'ont pas changé depuis le début de l'année 2002 et les pages relatives à l'accès client ont obstinément affiché le terme « en construction ».

### Banque à distance, banque en ligne, banque mobile : de quoi parle-t-on ?

Comment ne pas perdre son latin devant le foisonnement des dénominations d'un même phénomène ? « Banque en ligne », « Banque sur Internet » ou « Internet Banking » concernent l'accès d'un client à son compte via Internet. C'est le fait de consulter des données historiques sur un compte et/ou de réaliser des opérations de virements, de commandes de chèques et d'interagir à distance. Avec la disparition progressive du Minitel, devenu obsolète, c'est « l'Internet mobile » qui constitue le prolongement naturel de la banque en ligne. La multiplication des terminaux mobiles compatibles avec les technologies de base comme le « SMS », le « WAP » ou le « i-mode » permet aux clients d'accéder à leurs comptes sans contraintes de disponibilité d'une ligne téléphonique et d'un

ordinateur. Encore faut-il que les réseaux de télécommunications soient adaptés et sécurisés pour garantir un tel accès.

### **Les facteurs du retard de développement de la banque en ligne dans les pays émergents**

Un auteur américain<sup>1</sup> a mené une étude comparative entre 5 banques américaines et 40 banques appartenant à des pays émergents. Il insiste sur l'importance d'évaluer « les risques » inhérents à chaque pays en tant que facteurs d'accélération (ou de décélération) de l'adoption de la banque à distance pour les banques comme pour leurs clients. L'auteur met en évidence quatre principaux facteurs :

- La non fiabilité des résultats chiffrés publiés qui sont souvent un « leurre » et ne traduisent pas la réalité financière des banques,
- La plus forte dépendance des banques à leur environnement économique dans les pays émergents,
- La plus forte dépendance de ces banques à leur capital et la constitution de provisions « gonflées » pour couvrir les risques et les pertes éventuelles,
- La capacité des banques à honorer leurs engagements est tributaire du niveau d'engagement de l'Etat à reconstituer les dépôts en cas de crise.

La forte implication de l'Etat dans bon nombre de ces pays est pointée du doigt notamment par les analystes de la banque mondiale<sup>2</sup>. En effet, malgré les progrès encourageants enregistrés par certains pays émergents, notamment dans la pénétration d'Internet, beaucoup reste à faire au niveau de l'infrastructure technologique et du cadre réglementaire. Ils parlent de carences dans l'adoption de la signature électronique, dans la mise en place d'une véritable transparence de l'information sur les acteurs, dans la régulation des paiements électroniques, etc. Le retard technologique, essentiellement, est dû à la participation trop forte des Etats dans le secteur des télécommunications avec les lourdeurs et les contrôles excessifs que cela engendre. Aussi, l'inexistence de véritables garanties de sécurisation des transactions à distance client-banque sur Internet retarde l'adoption. Bon nombre des problèmes cités à l'encontre des pays émergents en général sont aussi valables pour la Tunisie. Il faut souligner l'urgence d'accroître la libéralisation du secteur des télécommunications et d'harmoniser les normes de sécurité avec les standards internationaux de cryptographie. Le client qui accède à son compte à distance ou –plus largement– qui désire effectuer un paiement électronique, est en droit de réclamer des garanties maximales de sécurité surtout si elles existent déjà ailleurs. On peut voir que les freins au développement de la banque à distance sont aussi partagés par le commerce électronique en général.

Certes, les facteurs globaux d'ordre macroéconomiques ou réglementaires sont importants pour expliquer le retard de certains pays émergents en ce qui concerne la banque à distance. Cependant, la question de l'existence de facteurs inhérents aux banques elles mêmes ne peut être exclue.

### **Les dirigeants des banques tunisiennes sont-ils responsables ?**

Malgré l'âge très avancé de certaines applications et de certains systèmes (plus de 30 ans parfois), les dirigeants bancaires sont souvent réticents à l'idée de leur remplacement. Pendant longtemps, les cadres les plus innovateurs des banques faisaient face à une totale incompréhension de la part de leurs directions qui leur posaient des questions décourageantes sur « pourquoi faut-il remplacer applications et systèmes vieux de plus de 30 ans ? » :

- « Est-ce que le matériel actuel coûte trop cher ? » : Bien sûr que non puisqu'il a été amorti à 100% mais la maintenance coûte de plus en plus cher,
- « Existe-t-il des dysfonctionnements graves qui empêchent de faire le travail correctement ? » : Non, le matériel fonctionne parfaitement. Cependant, l'absence de documentation précise sur les vieilles applications informatiques conjugué aux départs des informaticiens de la première génération à la retraite, laisse planer un danger énorme de dilution des compétences et donc de perte de maîtrise des équipements existants
- « Les programmes vont-ils s'auto-détruire ? » : Non, car il sont conçus pour durer aussi longtemps qu'ils sont en mémoire. Seul la peur du bug de l'an 2000 a suscité une réaction souvent sans véritable remise en cause totale de l'architecture existante. Les banques n'avaient pas assez de temps et de moyens pour tout reconstruire. De nouvelles chaînes permettent de faire des économies de développement, de maintenance et d'exploitation
- (...)

Ce jeu de questions-réponses n'est qu'un exemple de dialogue de sourds entre directions générales soucieuses des questions de performance à court terme et cadres innovateurs qui voient dans ces débats une perte de temps dans un secteur en pleine mutation. Au fond, il est difficile de distinguer entre ce qui tient de l'immobilisme et de la sagesse, d'une part, et à ce qui tient de l'excès de zèle et de l'innovativité, d'autre part.

En vérité, les projets de changements technologiques liés à l'activité bancaire ne sont pas sans risques surtout dans les grands établissements avec un flux journalier qui s'élève à des millions d'écritures comptables et presque autant de comptes mis à jour. Remplacer de vieilles applications, qui

fonctionnent depuis plusieurs années avec succès, par des applications nouvelles –sensées être plus performantes, mais qui n’ont jamais eu l’occasion de faire leurs preuves- avec tous les risques auxquels peuvent s’exposer les données clients, est une idée qui fait froid dans le dos. Néanmoins, ce type de changements est nécessaire pour urbaniser les systèmes d’information (SI) et accroître l’efficacité et la productivité des technologies existantes. Autant dire que la performance a été au centre de tout ce raisonnement.

Les banques ont longtemps continué à fonctionner avec de vieilles applications notamment en ce qui concerne la tenue de compte. Certains changements dans l’environnement des banques ont toutefois obligé les dirigeants –réticents jusqu’alors- à revoir leurs positions :

- l’accroissement vertigineux du nombre de comptes à gérer,
- la nécessité d’intégrer, d’adopter et d’adapter de nouvelles fonctionnalités sous l’impulsion de la diversité croissance des activités bancaires et de la segmentation de plus en plus fine du métier de banquier,
- l’apparition progressive de traitements spéciaux qui doivent être réalisés en dehors du circuit normal de traitement des données ce qui nécessite des développements spécifiques,
- la multiplication liée aux produits liés aux comptes bancaires (intérêts créditeurs/débiteurs, écopage, comptes joints, nue-propriété, usufruit, etc.),
- l’extension du métier de banquier à d’autres activités ne relevant pas forcément de son cœur de métier initial (les activités liées à la gestion de portefeuilles, à l’assurance, à la prévoyance-retraite, etc.),
- la nécessaire amélioration de l’information aux clients (plus de rapidité, plusieurs canaux possibles, etc.),
- la modification continue des règles de pilotage interne et de la réglementation du secteur, d’où un impact souvent significatif sur la nature et le fonctionnement des applications informatiques.

### **Quel avenir pour la banque à distance en Tunisie ?**

Au-delà de toutes ces raisons, l’avènement de la notion de « client » (différente de celle de « compte »), en plus d’avoir bouleversé l’informatique bancaire, a eu un effet considérable sur l’état d’esprit des banquiers. La performance n’étant plus liée à des critères purement « comptables » mais incluant une part significative de prospection et de préparation de l’avenir. Il s’agit aussi bien de l’avenir des technologies et de la préparation à des évolutions toujours plus importantes que celui de la relation client qui connaît de profondes transformations après

l’émergence de nouveaux canaux électroniques de communication et de distribution (principalement basés sur des TIC, comme la banque à distance).

Sans une modification de l’environnement juridique et technologique autour de la sécurisation des données, il est inutile de s’attendre à des progrès significatifs. Cependant, si les acteurs financiers ne montent pas au créneau pour défendre leurs intérêts, et surtout, les intérêts de leurs clients, ils prendront d’innombrables risques.

D’abord, parce que la réalité démographique d’une Tunisie dynamique où l’analphabétisme est pratiquement éradiqué et une proportion forte des jeunes vont à l’université et ont accès à l’Internet ne peut être ignorée. Ces jeunes, qui ne dégagent pas un revenu fixe aujourd’hui, sont les cadres et les entrepreneurs de demain. Ils seront plus mobiles, plus intéressés à la technologie et utiliseront l’Internet comme un outil quotidien d’information, de communication et de transaction. Si les banques tunisiennes ne capitalisent pas maintenant sur ces futurs clients avec une offre diversifiée et une banque à distance performante, ils prennent le risque de ne pas pouvoir les attirer à l’avenir !!

Ensuite, la mise en place de la banque en ligne ne peut pas se décréter sur un coup de tête. Il faut commencer très tôt à « éduquer » la demande et à lui faciliter l’accès à un service bancaire distant de qualité. Derrière des services performants, il y a un SI à reconstruire, des cadres à former et des clients à informer !!

Enfin, on peut faire le constat amer qu’il y a des sites web amateurs sur Internet qui sont plus présentables, plus conviviaux et bien plus utiles que certains sites web de banques tunisiennes. Ce constat est dû à un facteur essentiel : celui que celles-ci ont eu tendance à construire une vitrine statique sur le web sans remettre en cause l’organisation mise en place pour en gérer le « back-office ». Les services de banque à distance les plus performants disposent d’équipes indépendantes et interdisciplinaires appartenant à tous les services de la banque et pilotés non pas par la Direction des SI ou Marketing, mais par un comité directeur du plus haut de la pyramide. Malheureusement, les observations ont confirmé qu’au sein des banques tunisiennes, les informaticiens ont été plus créatifs que les managers et ont lancé la plupart des projets de banque en ligne. Boudés par les dirigeants et tenus à l’écart par les services Marketing, ces leaders naturels perdent patience et finissent par être rattrapés par le travail quotidien.

### **Pour conclure**

Pour l’anecdote, une banque tunisienne qui a confié le serveur web à son unité « bureautique » a offert à ses clients (une poignée d’abonnés) la possibilité de commander des chèquiers en ligne et puis de les

recupérer en agence plus tard. Les informaticiens de cette unité étant totalement débordés par le nettoyage des ordinateurs infectés par les virus, la maintenance et l'installation de nouvelles machines, la commande du client parvient très tardivement (voir pas du tout) à destination. En plus, étant donné la nature manuelle des mises à jour effectuées entre le serveur principal et le serveur web, le client ne verra que le solde d'il y a 3 ou 4 jours. Dire que les banques occidentales qui frappent à nos portes aujourd'hui, sont capables de donner à un client son solde pratiquement en temps réel !

Quelle est la valeur ajoutée d'un tel service ? Que pense le client tunisien de sa banque face à un tel décalage entre l'offre existante et sa demande ? Quels sont les termes qu'il va employer pour qualifier les services de sa banque lorsqu'on l'interroge sur son degré de satisfaction ? (...)

Pour acquérir un avantage concurrentiel, attirer et fidéliser une clientèle rentable, une banque se doit de remettre en cause son SI et son organisation. Investir dans les canaux à distance permet de décharger les agences des activités à faible valeur ajoutée et de se concentrer sur la vente personnalisée de services. Certes, les risques et les gains sur les coûts derrière ces transformations sont importants, mais le manque à gagner provoqué par l'attentisme de certains banquiers tunisiens se révéleront à l'avenir encore plus coûteux. Pour eux, raisonnement de court terme oblige, il s'agit de continuer à distribuer des dividendes tous les ans et à penser que l'orage est encore loin.

Disons-le honnêtement : le jour où des concurrents qui ont la maîtrise des technologies et qui fonctionnent avec une nouvelle philosophie compétitive accèderont au marché tunisien, les clients à haut potentiel ne réfléchiront pas à deux fois avant de changer de banque.

---

<sup>1</sup> Simpson J. (2002), "The impact of the Internet in banking: observations and evidence from developed and emerging markets", *Telematics & Informatics*, V.19, pp.315-330

<sup>2</sup> Claessens S., Glaessner T., Klingebiel D. (2000), "Developments in global e-Finance", *The World Bank*